

**ACEDEDOT, II Workshop in Operations Management and Tehcnology –**  
Segovia, 4 de Abril de 2011 –

ISBN: 978-84-615-0146-5

**Los programas de formación como instrumento de la  
gestión de las rutinas inter-organizativas.  
El caso de la empresa Z y sus reparadores autorizados en el  
sector del automóvil.**

Irene Martín Rubio  
Dpto.de Ingeniería de Organización,  
Admon y Est.  
EUIT Industrial – Universidad Politécnica  
Madrid  
Ronda de Valencia,3 28012 Madrid  
Tf y Fax: 913366885  
[Irene.mrubio@upm.es](mailto:Irene.mrubio@upm.es)

Juan Antonio Herrero Romero  
General Motors España SLU, Edificio  
Gorbea, 4 Avda. Bruselas,. 20 Arroyo de la  
Vega 28018 Alcobendas (Madrid)  
[Juan.antonio.herrero@gm.com](mailto:Juan.antonio.herrero@gm.com)  
Estudiante Doctorado “Fabricación  
Industrial” EUITI

**Palabras clave:** rutinas organizativas, programas de formación, aprendizaje organizativo

is

## **Los programas de formación como instrumento de la gestión de las rutinas inter-organizativas. El caso de la empresa Z y sus reparadores autorizados en el sector del automóvil.**

En este trabajo partimos del hecho de que la formación en la empresa es uno de los mecanismos a través de los cuales las organizaciones pueden desarrollar su aprendizaje. Sin embargo, la formación no es equivalente al aprendizaje organizativo, pero que gestionada adecuadamente en el marco de las rutinas organizativas conduce al desarrollo de los diferentes equipos de personas y unidades.

Pentland & Feldman (2005) señalan como pueden ser conceptualizadas las rutinas organizativas para que sirvan de unidad de análisis en los estudios empíricos a través de la propuesta de tres opciones: como caja negra, aislándola como patrones de acción y, finalmente como procesos. En nuestro caso, tratamos de observar cómo influyen en los resultados los procesos orientados a la calidad a través de los programas de formación.

Comprender la estructura interna y el dinamismo de las rutinas organizativas exige explorar los mecanismos de transferencia de conocimiento entre la matriz y los reparadores autorizados con el fin de entender los procesos de generación de nuevas rutinas en las distintas unidades.

La coordinación organizativa se consigue a través de la gestión de las rutinas o patrones de interacción inter-organizativo similares en todas las unidades, en nuestro caso, distribuidores y reparadores de automóviles. La empresa matriz exige de manera contractual a sus reparadores autorizados que cumplan con unos estándares, comunicando estos a través del departamento de gestión empresarial. El hecho de incumplir estos estándares, puede tener consecuencias importantes para el franquiciado. Normalmente las empresas matrices basan el descuento de sus productos (margen del distribuidor) en el cumplimiento de los estándares por parte de los distribuidores y reparadores autorizados.

El vínculo entre el aprendizaje individual a partir de los programas de formación y el aprendizaje a nivel organizativo se puede encontrar en las rutinas organizativas. Para gestionar las necesidades de formación, las categorías profesionales y la calidad de los productos es necesario cuidar las rutinas organizativas.

Un proceso clave es la identificación de las necesidades de formación. Este es un paso previo al diseño y la puesta en marcha de cualquier programa de formación. Es necesario que la organización detecte los problemas actuales y futuros a los que tendrá que enfrentarse su personal. Este punto es más complicado al tratarse de una relación inter-organizativa entre dos empresas (matriz-franquicia). Para solventar este problema se observa como el personal de campo y especialmente el Jefe de Distrito de Postventa canalizan las necesidades de formación en los distintos distribuidores y reparadores autorizados a la vez que transmiten las normas de funcionamiento establecidas en la matriz y velan por el cumplimiento de los estándares de forma particular de cada franquiciado.

La principal contribución de este trabajo es el haber avanzado en el estudio empírico de las rutinas organizativas tratando de cuantificar su impacto.

**Pentland, B.T., Feldman, M.S. (2005) “Organizational Routines as a unit of analysis” Industrial and Corporate Change. Vol. 14, No5 pp. 793-801**